

قراءة في مفهومي التخطيط والإستراتيجية

الأستاذ - نور الدين بو عشة*

* مخبر علم الاجتماع المناجيات والمنظمات، جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر

ملخص

حظي موضوع الإستراتيجية بقدر كبير من الاهتمام والدراسة من طرف المفكرين والمنظرين والمطبقين في مجال الإدارة والتنظيم، نظرا لارتباطه بالوظيفة الأساسية والأولى للإدارة ألا وهي التخطيط وانطلاقا من بديهية أن وجود خطة يُعدُّ متطلبا مسبقا لبدء عملية التنظيم من جهة، واتصال مفاهيم التخطيط والإستراتيجية والسياسات والتكتيك فيما بينها واشترائها في وجود نوع من التفكير المسبق كأساس لانطلاق العمل من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي.

مقدمة

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حاليا أكثر انتشارا نظرا لكونه أصبح متطلبا أساسيا في جميع الممارسات والأعمال التطبيقية والإدارية والأكاديمية في مختلف المنظمات والدول، لأنه يعبر عن الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية، كذلك صياغة هوية المنظمة وتبرير وجودها كما يتضمن مجموعة المبادئ والخطوات والأدوات المصممة لمساعدة الإدارة العليا والمخططين والمنظمة الأم المشرفة عليها - عند الاقتضاء - للتفكير والتصرف بشكل استراتيجي، الأمر الذي يساعد المنظمة التابعة - عند الاقتضاء - على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين من خدماتها في ظل ما يحيط بها من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف بيئتها الداخلية.

وبناء على هذا الأساس يُنظرُ إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية دراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بالمنظمة، التي تؤثر على تحقيق أهدافها وكذلك التأكد من وضوح النتائج المرغوبة وكيفية توظيف الموارد المختلفة لإحداث التغيير المنشود.

ويشير "روبرت أنثوني" "Robert N Anthony" بهذا الصدد إلى نوعين من التخطيط، أولهما المتصل بإدارة الأعمال الإدارية المتكررة في التنظيم أو ما يسمى بالرقابة الإدارية ويعد طريقة يتأكد من خلالها القائمون بأعمال المنظمة من أنّ عملية إدارة واستعمال الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية يتم بشكل صحيح؛ في حين يتصل النوع الثاني بإعداد السياسات وتحديد الأهداف العامة والعليا وينطبق على مفهوم الإستراتيجية ويتعلق بتحديد الأهداف العليا للمنظمة والموارد التي سيتم استخدامها لذلك، والسياسات التي سيتم من خلالها الحصول على الموارد وتشغيلها والتصرف في نتائج تلك العملية¹.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

- مفهومه

يعرف بأنه: " ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود نحو تخصيص الموارد². يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد رسالة المنظمة المستقبلية من خلال إدارة واستعمال مختلف الموارد المتاحة وكذا التصرفات اللازمة حسب الظروف والجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية المتفق عليها من طرف أعضائها. ويعرف كذلك بأنه: "عبارة عن عملية تخطيط رسمي طويل الأجل، يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة"³.

¹ - محمد قاسم القويوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص124.

² - حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: www.google.fr.

³ - ثابت إدريس، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2002، ص 195.

ويعني المفهوم تلك العملية المنظمة والمتكاملة التي تقوم بتحديد مصالح المؤسسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل دقيق "نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات" مع التحليل الشامل للمؤسسة من الناحية التقنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتحليل العوامل البيئية والتنظيمية والثقافية داخل المؤسسة.

ويعرف بأنه: "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق بإستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة"؛ ويعنى به كذلك: "توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة تغيراته"⁴.

ويعرف كذلك بأنه: "خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم أو أفكار ليس للمنظمة فقط أو عمالها ولكن للبيئة المحيطة بها أيضاً"⁵.

تعطي هذه التعريفات أهمية لمستقبل المنظمة الذي يتحكم فيه مختلف العوامل البيئية المحيطة بها أو التي تعمل ضمنها وما يجب على إدارة المنظمة أخذه بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف وصياغة الخط الكفيلة بتحقيقها على المديين القصير والطويل والتفكير بطريقة إستراتيجية ودون ارتجالية.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع استراتيجيات ملائمة لكافة أعمال المنظمات التي تهدف إلى رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها على ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعية لها وفقاً للمتغيرات البيئية.

أما مفهومنا للتخطيط الاستراتيجي هو: عملية وضع الخطط الكفيلة بما تتطلبه من إجراءات وضرورات، على ضوء تحليل المعلومات المجمعة بخصوص درجة تغير مختلف عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التحكم فيها أو إحداث التكيف معها أو لتفادي الأزمات المحتمل حدوثها، للتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة حسب الحالة، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية المتفق عليها بين أطراف التنظيم.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص ص 18-19.

⁵ - عصام محمود عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية، بدون سنة، بدون ترقيم: [www. Google.fr](http://www.Google.fr).

2- العناصر الأساسية لتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها

- تحديد الافتراضات المتعلقة بالفرص والمحددات البيئية وقدرة المؤسسة على مواجهتها؛
- تحديد الأغراض التي تشكل السبب أو المبرر الأساسي لوجود المنظمة؛
- تحديد الفلسفة المتحكمة في المناخ المؤسسي والموجهة لكافة أهداف وأنشطة المؤسسة، هذه الفلسفة تمثل إطاراً قانونياً وأخلاقياً ومهنياً ومرجعاً مؤثراً في مختلف أهداف ونشاطات المؤسسة وقدرتها في النمو والبقاء التنظيمي الفعال؛
- تحديد الأولويات المؤسسية التي تعني ترتيب الأهداف والأغراض وفقاً لأهميتها النسبية؛
- رسم وصياغة السياسات التنظيمية التي تمثل التوجهات العامة أو المحددات المؤثرة والمتحكمة في مختلف التصرفات والقرارات والخطط التنظيمية؛
- تصميم الخطط والبرامج التنفيذية المرتبطة بها والقائمة على تحديد الأهداف العامة والتفصيلية وكيفية إنجازها ضمن إطار الفرص والمحددات المتاحة في البيئة المحيطة⁶.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها ببساطة، بل لابد من امتلاك المدراء لمهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن قدرات متطورة وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء وللتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المنظمات من إدراك المستقبل غير المؤكد، ويتم هذا مكن خلال الربط ببلين المصادر والفرص المتاحة واحتواء المشكلات والظروف المتغيرة وفهم التعقد والحركة البيئية التي تشمل تناقص المصادر المتاحة وارتفاع حدة التنافس وتعاضم التكلفة وغيرها.

ويركز هذا النمط من التخطيط على الأوضاع المؤسسية بعيدة الأمد التي تشمل مختلف الأهداف والجوانب التنظيمية بصورة شمولية متكاملة، وعلى المنظمة كوحدة ونظام كلي مترابط الأجزاء

⁶ - نائل عبد الحافظ العواملة، تطوير المنظمات، مركز احمد ياسين الفني، الأردن، ط2، 1995، ص

يتأسس على الالتزام الفردي والمؤسسي بأهداف إستراتيجية محددة، ويتضمن عملية تصميم الاستراتيجيات وتحديد سبل تنفيذها وقياس نتائجها والأداء المرتبط بها وتقييمها باستمرار، وكذلك على طبيعة الإدارة العليا في أية منظمة من حيث خصائصها واتجاهاتها وقدراتها المعرفية وخبراتها ومرونتها ورؤيتها الفعالة للأحداث والتطورات البيئية المتغيرة، وحدد المهتمين في المجال. يتضمن هذا النوع من التخطيط عملية تصميم واختيار الاستراتيجيات التنظيمية الملائمة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة ونمو المنظمة في إطار نظام بيئي معقد ومفتوح، وبهذا المعنى فهو يمثل قدرة الإدارة في أية منظمة على وضع تصورات دقيقة وفعالة لأهدافها ونشاطاتها المستقبلية الطويلة الأمد وكيفية الوصول إليها من خلال تبني الاستراتيجيات الملائمة للنمو والبقاء التنظيمي، لذا فهو يساعد على:

- السيطرة على عوامل عدم التأكد البيئي والتقليل من المخاطرة في ظل الظروف المتغيرة؛
- السيطرة على أوضاع المنظمة والمحافظة على نموها وبقائها في مختلف الأوضاع الاقتصادية؛
- يعد من وظائف الإدارة الإستراتيجية ويتكامل مع وظائفها الأخرى؛
- تحقيق الأهداف التنظيمية والبعيدة؛
- يساهم في تطوير المنظمات وتعزيز قدراتها على النمو والاستقرار والبقاء في ظل الظروف المتغيرة؛
- يعتبر أسلوباً فعالاً للتكيف والاستجابة للملائمة للظروف المتغيرة وغير المؤكدة لأنه يتضمن بدائل احتمالية عديدة وخطط موقفية لمواجهة التغيرات⁷.

4- المفاهيم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي وماهيتها

أ- التخطيط

يعتبر التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال ويختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد أو قطاع في تنفيذ أهداف الخطة.

⁷ - المرجع نفسه، ص ص 216-217.

أو هو عبارة عن أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها في محاولة للتحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج⁸.

كما يعتبر: "بمجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات وإعداد جداول زمنية يومية"⁹.

ما يمكننا قوله بهذا الصدد، أن التخطيط هو الوظيفة الأساسية والأولى للإدارة الحديثة وترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الرقابة الإدارية، كما أن هذه الوظيفة ترتبط بالبرمجة وليس بالاستكشاف.

ب- الإدارة الإستراتيجية

تتمثل في منظومة العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل المؤسسة داخليا وخارجيا، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها على ضوء تحليل اثر المتغيرات عليها، لتحقيق خاصية مميزة إستراتيجية للمؤسسة لتحسين خدماتها¹⁰.

ويشير هذا المفهوم كذلك إلى المواءمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المنظمة والبيئة وتركز العمليات الإستراتيجية على صحة المنظمة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة في حين عمليات إدارة الأداء تركز على صحة أداء العمال من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة الخاصة بأدائهم وكل منها تراقب وتقيس وتضبط أفعالا وعلاقاتها تبادلية¹¹. بناء على هذا فان الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وهذا الأخير يعتبر من عناصرها المهمة.

⁸ - عبد الكريم درويش وليلي تكللا، أصول الإدارة العامة، مؤسسات المعلومات الانجلو مصرية، 1980، ص 2.

⁹ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، د م ج ، ط2، الجزائر، 2009، ص53.

¹⁰ - عصام محمود عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية، بدون سنة : www. Google.fr.

¹¹ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنظم من طرف جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 37.

ج - التسيير الاستراتيجي

هو عبارة عن عملية لاتخاذ القرارات بناء على المعلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها أو هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها¹²؛ ويعد التسيير الاستراتيجي امتدادا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا : الإستراتيجية

يعرفها توماس Thomas على أنها : "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"¹³.

وتعد الإستراتيجية وسيلة لتحديد رسالة المنظمة، خلق درجة عالية من التطابق بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة، الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية والأهداف المراد تحقيقها¹⁴.

تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التنظيمية طويلة المدى على وجه التحديد، وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتعلق بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة وكذلك مع العملاء.

من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن هناك وجهتي نظر أساسيتين حول ما إذا كانت الإستراتيجية خطة يتم إعدادها مسبقا كأساس للعمل التي ترى انه من الواجب وضوح معالمها واعتبارها كأساس يحكم كل القرارات المتصلة بسيورة التنظيم وهذا انطلاقا من الفرضية التي مفادها انه

¹² - حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص2.

¹³ - فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2000، ص 13.

¹⁴ - الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث،

العدد 5، 2007، ص 39.

يمكن التنبؤ علميا بدرجة كبيرة من الثقة بالمستقبل من خلال التحديد الواضح للأهداف المرغوبة والاتفاق على أفضل البدائل وتقرير الخطوط العامة وسياسات العمل؛ أي أنها تفترض وجود بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بظروف التغير فيها.

في حين وجهة النظر الثانية تعتبر الإستراتيجية أنها تتطور وتبلور مع مرور الوقت وبشكل تدريجي واستجابة للتغيرات والتطورات التي تؤثر على التنظيم، لذا لا يمكن أن تُعد بشكل كامل مسبقا، وإنما هي محصلة قرارات متعددة تم اتخاذها استجابة للتغيرات والظروف والأزمات والفرص التي يواجهها التنظيم؛ كما تؤثر الإستراتيجية المتبعة على نمط التنظيم بالإضافة إلى المحددات الأخرى¹⁵.

* أنواع الاستراتيجيات

يمكن التفريق بين نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات من حيث درجة الشمول، فمنها الشاملة التي تحدد مجالات الاستثمار التي تختارها المنظمة للعمل فيها، الجزئية التفصيلية التي تقتصر على قضايا داخل قطاع الاستثمار المحدد لها من الإستراتيجية العليا، ومن جانب آخر فإنه يمكن أن تنطبق الإستراتيجية الشاملة على الجزئية إذا ما كان حجم المنظمة صغيرا والعكس صحيح.

ويمكن التمييز بين أربعة أبعاد إستراتيجية تتبع في المنظمات الإدارية وهي:

1- إستراتيجية الإبداع

يتم وفقها التركيز على التميز في مجال العمل لكي يكتسب التنظيم سمعة في مجال ضبط نوعية الخدمات وتطويرها كأساس لضمان ثقة العملاء¹⁶، أي تتعلق بقدرة المنظمة على إدخال تغييرات كمية ونوعية ملائمة في مجالات عملها ونشاطاتها الإنتاجية و/ أو الخدمية من خلال التفكير المتواصل بتطوير المنتجات والخدمات وتحسينها باستمرار¹⁷.

¹⁵ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 125-126.

¹⁶ - المرجع نفسه، ص 128.

¹⁷ - نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص 218.

2- إستراتيجية التميز في التسويق

تركز على تكوين وتشكيل ولاء المستهلكين للسلع والخدمات المقدمة من خلال التجاوب مع طلباتهم وأذواقهم وتوضيح ذلك لهم وهذا يبلور صورة خاصة لدى المستهلك من خلال الإعلانات الاشهارية المتقنة .

3- إستراتيجية التوسع والانتشار

تركز على التوسع المكاني بهدف الانتشار واقتناص الفرص الجديدة والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين.

4- إستراتيجية ضبط الكلفة

التركيز على ضبط النفقات وتقليص التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة في السوق¹⁸.

- العلاقة بين الإستراتيجية ونمط الهيكل التنظيمي

إن العلاقة بين الإستراتيجية المتبعة ونمط الهيكل التنظيمي كانت محل دراسة من قبل بعض المهتمين في المجال الإداري، وركزت على نواحي التعقيد ودرجة الرسمية والمركزية ومنها نذكر:

أ- الاستراتيجيات الأربع

صنف الباحثين المنظمات وفق معدل تغير المنتجات أو الأسواق إلى أربعة فئات وهي:

1α- المدافعين

أساسها المحافظة على الاستقرار من خلال إنتاج كمية ونوعية محدودتين من السلع والخدمات وتوجيهها إلى شريحة ضيقة من المستهلكين وبذل قصارى الجهود لمنع المنافسين من دخول مجال العمل أو اقتناص حصتها السوقية عن طريق الإجراءات الاقتصادية النمطية مثل الأسعار التنافسية والنوعية المتميزة، وهذه الإستراتيجية تتجاهل التطورات والتوجهات الخارجية المحيطة بالمنظمة وتنمو

¹⁸ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 129.

هذه الأخيرة من خلال محاولاتها المتعلقة باختراق الأسواق والتطوير الحدود للمنتجات، كما أنها تبذل جهود قليلة لاكتشاف الفرص الجديدة في السوق، وتتصف بتخطيط مكثف للسيطرة على التكلفة والمحافظة على الكفاية.

2A- إستراتيجية الرواد

هذه الأخيرة مخالفة للإستراتيجية الأولى وتعتمد على قدرة المنظمة على إيجاد الأسواق واستغلال الفرص الجديدة ويكون الإبداع أهم من الربحية المجردة لأنه يقود إلى الاستمرارية والبقاء التنظيمي على المدى الطويل. وتقوم على التعرف على البيئة المحيطة بكل ما فيها، لذا تكون هناك حاجة إلى التركيز على العناصر البشرية الكفاءة والمبدعة للكشف عن الفرص في البيئة المحيطة وتتطلب درجة عالية من المرونة في العمل والبناء التنظيمي وهي تتطلب تكنولوجيا متنوعة وتنظيم لا مركزي واتصالات فعالة.

3A- إستراتيجية المحللين

تعتبر إستراتيجية توفيقية من خلال استثمار نقاط قوة الإستراتيجيتين سالفتي الذكر وتعتمد على:

-تقليل المخاطرة وتعظيم فرص الربحية؛

- التحرك نحو الفرص الجديدة فقط بعد التأكد من جدواها؛

- الاعتماد على المحاكاة أي الاعتماد على أفكار الريادة الناجحة وتطبيقها؛

- التوازن بين الاستجابة للإبداع والمحافظة على الكفاية؛

- الملائمة بين المرونة والاستقرار؛ ويتميز البناء التنظيمي المعتمد على هذه الإستراتيجية بمزيج من الخصائص المتناقضة أي الاعتماد على درجات نسبية متفاوتة من مختلف خصائص التنظيم، من خلال محاولة التنظيم احتواء عوامل الاستقرار والحركة في آن واحد والمحافظة على التوازن والبقاء والنمو التنظيمي.

4A- إستراتيجية ردود الفعل

تقوم هذه الأخيرة على قدرة المنظمة على إحداث الاستجابة الملائمة للمتغيرات البيئية المختلفة مفترضة في ذلك عدم وجود إستراتيجية تنظيمية واضحة ومحددة وبالتالي عدم وجود نمط

استراتيجي معين يمكن إتباعه في المنظمة، وقد تؤدي مثل هذه الإستراتيجية إلى حالات وأوضاع من عدم الاستقرار والتخبط في مواجهة الأحداث المتغيرة¹⁹.
 ما يمكن قوله بهذا الصدد هو أن الإدارة في إطار الاستراتيجيات السابقة تعتمد على إدراكها وتقديرها لمدى التأكد أو الاستقرار البيئي وعليه فإستراتيجية الدفاع تفترض وجود بيئة مستقرة بينما إستراتيجيتي المحللين والرواد تفترض وجود بيئة متغيرة.

ب- الاستراتيجيات التنافسية

ينطلق بورتر في تناوله لمفهوم الإستراتيجية بالتأكيد على أنه لا يمكن لأي منظمة أن تبذل في كل المجالات، إذ يجب أن تعرف الميزة التنافسية لها وتتبع الإستراتيجية التي تساعد على الاستفادة من المزايا التنافسية ويرى أن هناك ثلاث استراتيجيات يمكن الاختيار من بينها على ضوء ما يميزها من نقاط القوة ومعرفة نقاط ضعف المنظمات المنافسة وهي:

1β- إستراتيجية ضبط النفقات

تتمثل في الاهتمام بتقليل تكاليف الإنتاج من خلال الحرص على ضبط النفقات الإدارية وغير المباشرة والتخزين وتحسين عملية الإنتاج وتحقيق الوفرة وتطبيق التكنولوجيا والحصول على المدخلات بأسعار تفضيلية.

2β- إستراتيجية التميز والتنوع

ترتكز على إنتاج سلع مميزة وعالية الجودة وسرعة تقديم الخدمات واختيار التصميم الإبداعية العلامات الخاصة بالمنظمة مختلفة عما تقدمه المنظمات المنافسة ويعد هذا مبررا لدفع الزبائن لسعر مميز للسلع والخدمات تغطي التكاليف الإضافية .

3β- إستراتيجية التركيز

تتجلى من خلال تركيز المنظمة على قطاع معين من المستهلكين والعمل على جذبهم للتعامل معها دون غيرها²⁰، وكذلك كذلك اختيار مجال عمل ونشاط ضيق ومحدود لكي يمنحها أفضلية مناسبة في السوق.

¹⁹ - نائل عبد الحافظ العوامل، المرجع نفسه، ص ص 219-223.

ما يمكن قوله فيما يتعلق بالملامح التنظيمية التي تتناسب مع الاستراتيجيات المختلفة هو أن التنظيم المعقد المعتمد على درجة عالية من المركزية والرسمية يتناسب مع إستراتيجية ضبط النفقات لأنه يعتمد على الرقابة المحكمة وإجراءات الحد من النفقات الإدارية والاستفادة ومن وفرة الإنتاج ، وبالنسبة لإستراتيجيتي التميز والتنويع وكذا التركيز تحتاج إلى تنظيمات مرنة تمتاز بالبساطة وعدم التعقيد ودرجة منخفضة من الرسمية ونمط لا مركزي في اتخاذ القرارات وكذلك على قوتها النسبية وضعف المنافسين لها في مجالات محددة وتجنب الأوضاع التي تكون فيها ضعيفة أمام المنافسين والبحث عن نقاط قوتها واستثمارها لتعزيز فعاليتها في النمو والبقاء والاستقرار.

ج - الإستراتيجية التكاملية

يلخص ميلر مرتكزات هذه الإستراتيجية فيما يلي:

18 - تبني إستراتيجية الإبداع التي تتطلب قدرات إدارية متميزة في البحث المتواصل والتفكير الخلاق لتصميم وإنتاج سلع وخدمات متطورة والتوسع في الأسواق ولجذب المستهلكين ويتحقق هذا عن طريق تحليل الأسواق للتأكد من رغبات ومتطلبات المستهلكين ويتصف البناء التنظيمي الملائم لهذه الإستراتيجية بانخفاض مستوى الرسمية والتوجه اللامركزي والاعتماد على فرق العمل المتخصصة.

28 - تبني إستراتيجية التنوع يتطلب فهم وتحقيق أفضليات المستهلكين من خلال التحليل الشامل لردود فعل المستهلكين والمنافسين حول منتجات المنظمة.

38 - تبني إستراتيجية التوسع يتطلب اختيار التشكيلة الملائمة من المنتجات والخدمات والمستهلكين والأسواق.

48 - تبني إستراتيجية ضبط التكلفة يتطلب إنتاج سلع أو خدمات معيارية وتحقيق الكفاية في استخدام المصادر المتاحة من خلال تحليل علمي متواصل للتكلفة وعقلنتها²¹.

²⁰ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 135-137.

²¹ - نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص ص 224 - 225.

ثالثاً: المتطلبات الإستراتيجية لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة

1- التوحيد بين أهداف المنظمة وأهداف العمال

يقوم بالاستناد على بديهية مفادها أنه لا يمكن لمنظمة أن تكون أفضل من عمالها لأنهم صناع الحياة فيها، ويشقت من هذه البديهية أن الدافع للعمل والاستجابة لاشتراطاته وتراتبته بحماسة تبلغ في مداها الذروة يتشكل بشعور العامل على أنه يلاحق أهدافه وغاياته، والوعي بهذه البديهية يؤدي إلى ضرورة الاهتمام الحقيقي بأهداف العمال من خلال اعتبارهم الطرف الأساسي في حياة المنظمة ومستقبلها وليس كعناصر إنتاج وحسب، وبالتفكير في الأساليب التي تعمق قبولهم وإقبالهم على القيام بأدوارهم بالكفاءة المأمولة.

2- التوحيد بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع

في هذا المجال ينبغي على المنظمة الإدراك بأنها لا تعمل في الفراغ وان المجتمع بمنحها فرصة الوجود فان لم تحترم هذه الفرصة واستغلالها بكل حكمة إدارية وهذه ضرورة لان تكون المنظمة على الاقتراب من المجتمع الذي تعمل فيه وتتعامل مع مكوناته ولا تنتظر اقترابه منها واهتمت إدارة الجودة الشاملة بفكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال مطالبة الإداريين بالتركيز على جمهور العملاء الذين المستفيدين من مخرجات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة أولى وليس للتعبير عن الوظيفة الاجتماعية لها، ومن استراتيجيات التعامل مع العملاء في هذا المجال نذكر:

- إتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة لان له قدرة الربط بين المنتجات وحاجات المستهلكين بما يحقق رضاهم أي النوعية المطابقة، وتحقيق هذه الجودة يفترض تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلكين و تقديم مخرجات تلبي هذه المتطلبات.

- اهتمام أسلوب إدارة الجودة الشاملة برصد توقعات المستهلكين زيادة على اهتمامها بمتطلباتهم، هذه الدرجة من الجودة تسمى بالنوعية العالية وهذه إستراتيجية يابانية اعتمدت في إعادة بناء صناعاتها.

- جعل احتياجات المستهلكين ومتطلباتهم وتوقعاتهم، مدخلات أساسية تحكم عمليات الإنتاج، وهذه الفلسفة تبرز مؤشر الجودة كمتغير تابع أي استجابة لتلك المتطلبات والتوقعات.

هذه الظروف تستدعي من الإدارة وضع إستراتيجية عمل تمكنها من التوحيد بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع مع احترام قوانين المجتمع وأهدافه وسعي المنظمة للقيام بوظيفتها الاجتماعية نحوه.

Ω3- التوحيد بين المجتمع والمنظمة

إن بناء التفاعل الاجتماعي يؤدي بالمنظمة إلى مضاعفة فرص ازدهارها وارتقائها مما يمكنها من مضاعفة جهودها في التعامل مع أهداف المجتمع وتطلعاته وتخصيب وظيفتها الاجتماعية ليضاعف المجتمع إقباله عليها ودعمه لها وهذا في صورة دائرة مستمرة من الازدهار والارتقاء للمنظمة والمجتمع؛ ويترتب عن تطبيق هذه الفلسفة ما يلي:

- تقييم المنظمة لفلسفتها العامة ومحورها حول قيمة تضمن هذه الترابطات والتفاعلات الإيجابية بين الأطراف الثلاثة لأنه لا ترابط أو توحيد في الأهداف في ظل علاقات بينية ذات طبيعة تنافسية أو صراعية وتغييرها بالتعاون وما يتصل به من مضامين.
- إشراك العمال بصورة شاملة وحقيقية في وضع الأهداف وتحديد إستراتيجية توحيدها وربطها حتى تكون النتائج واقعية وتحقق الإستراتيجية غاياتها.
- قيام المنظمة بتلمس بصورة مباشرة مصالح المجتمع وتقاطعاتها مع مصلحتها والعمل على تحقيق ذلك بصورة بارزة ومقنعة ومشاركة المجتمع الذي تعمل فيه في مجال وضع الاستراتيجيات²².
- من خلال هذا نخلص إلى أنه ينبغي التركيز على ضرورة تعامل المنظمة والإدارة ضمن إستراتيجية شاملة بكل مصداقية وتلمس أطرافها - العمال - المنظمة - المجتمع - لهذه المصداقية واستشعارها في صورة سياسات وإجراءات تنفيذية .

خلاصة

شكلت الموارد مادة خصبة في الفكر الاستراتيجي وصارت مسالة مهارات وكفاءات قاعدية ثم مسالة معارف ومعلومات، وازداد هذا الفكر انفتاحا أكثر تحت تأثير التطورات الحاصلة في المحيط كالعولمة، التغيرات التكنولوجية ونظم المعلومات وتأثيراتها على المؤسسة، فتقلبات المحيط المستمرة جعلت كل ماله علاقة بالمؤسسة يأخذ طابعا استراتيجيا أو عنصرا من الإستراتيجية، ومن جهة أخرى اهتم هذا الفكر إلى أن اعتبر أنه بإمكان المؤسسة التعلم لتكوين ثقافة تستغلها في بناء استراتيجياتها.

²² - عبد المعطي محمد عساف، نظرية I للتفوق الإداري "الطريق إلى العالمية"، دار وائل للنشر،

عمان، ط.1، 2005، ص ص 138-150 .

- قائمة المراجع

- 1- ثابت إدريس، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
- 2- الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 39.
- 3- حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: www.google.fr.
- 4- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنظم من طرف جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 37.
- 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، ط.1، القاهرة، 1999.
- 6- عبد الكريم درويش وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، مؤسسات المعلومات الانجلو مصرية، 1980، ص 2.
- 7- عبد المعطي محمد عساف، نظرية I للتفوق الإداري " الطريق إلى العالمية" ، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005.
- 8- عصام محمود عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية، بدون سنة، بدون ترقيم: www.Google.fr.
- 9- عصام محمود عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية، بدون سنة : www.Google.fr.
- 10- فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2000.
- 11- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط.1، 2000.
- 12- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، د. م. ج. ، ط.2، الجزائر، 2009.
- 13- نائل عبد الحافظ العواملة، تطوير المنظمات، مركز احمد ياسين الفني، الأردن، ط.2، 1995.